

Risk Reporting Analysis

Risicoparagraaf mist
voorspellende waarde



Risk Reporting Analysis

Risicoparagraaf mist
voorspellende waarde

Inhoudsopgave

Samenvatting	05
Aanleiding onderzoek	07
Onderzoek	09
Visie	11
Bijlage	13

Samenvatting

Vanwege de crisis staat risicomanagement nog hoger op de agenda in de boardroom. Steeds meer bedrijven houden hun risicomanagementsystemen opnieuw tegen het licht. Ook stakeholders, wet- en regelgevers en toezichthouders spreken zich in toenemende mate over dit onderwerp uit. Zij hebben behoefte aan meer transparantie over risico's. De risicoparagraaf is het instrument bij uitstek om die transparantie vorm te geven, en stakeholders informatie te verschaffen over de voornaamste risico's die een onderneming loopt.

Onderzoek naar risicoparagraaf

In 2011 heeft Deloitte een onderzoek uitgevoerd naar de risicoparagraaf in jaarverslagen van beursgenoteerde ondernemingen. We verwachtten dat de financiële crisis een extra impuls zou zijn om de risicoparagraaf te actualiseren. In hoeverre geeft de risicoparagraaf inzicht in de verwachte risico's van een onderneming? Wat zegt die paragraaf over de strategische, operationele en financiële risico's, en over de compliance- en verslagleggingsrisico's die bedrijven in de komende periode lopen?

Risicoparagrafen blijken in de afgelopen jaren nauwelijks te zijn aangepast aan de veranderende omstandigheden. De meeste beursgenoteerde bedrijven schrijven een risicoparagraaf die vooral een standaardopsomming geeft van de risico's van het afgelopen jaar. Het belangrijkste doel van die paragraaf is waarschijnlijk om compliant te zijn met de verslaggevingsregels; daarom geven ze in veel gevallen een beperkt beeld van de realiteit. Bovendien ontbreekt vaak een toelichting op de actuele risico's.

Uit de gegevens die het onderzoek opleverde zijn drie algemene conclusies te trekken die betrekking hebben op de actualiteit en de diversiteit van de risicoparagraaf, en op het ontbreken van een impactanalyse in de risicoparagraaf.

Risicoparagrafen zijn niet actueel

Risicoparagrafen blijken de werkelijk te verwachten risico's onvoldoende weer te geven. Ze kijken, met andere woorden, te weinig vooruit. Ontwikkelingen als de recessie en de mogelijke 'double dip' zijn er nauwelijks in terug te vinden. Het onderzoek toont aan dat er een structureel verschil zit tussen de vooraf ingeschatte risico's en de daadwerkelijk opgetreden risico's. In jaarverslagen wordt wel een terugblik gegeven over het afgelopen jaar. Daarbij komen vaak andere risico's naar voren dan aan het begin van het jaar zijn benoemd, ook als die risico's bij voorbaat wel degelijk bekend hadden kunnen zijn.

Risicoparagrafen zijn te algemeen

Veel risicoparagrafen blijven jaar na jaar min of meer hetzelfde. Veranderingen in de organisatie en de omgeving hebben geen invloed op de compositie van de risicoparagraaf. In veel risicoparagrafen wordt gebruik gemaakt van containerbegrippen of paraplu-terminen. Vaak zijn die in zeer algemene termen gesteld, waardoor stakeholders er niet adequaat door worden geïnformeerd. Een bedrijf dat meedeelt dat een slechtere economische situatie wellicht gevolgen zou kunnen hebben voor een deel van de business verstrekt daarmee geen effectieve informatie.

Risicoparagrafen kennen geen impactanalyse

Wat in risicoparagrafen evenmin aan de orde komt is een waardering van verschillende risico's. Afgezien van de vraag hoe groot een zeker risico is, is het ook van belang te weten welke impact een risico heeft op het moment dat het zich voordoet. Ook een klein risico kan grote gevolgen hebben voor de organisatie. Risicoparagrafen geven onvoldoende toelichting op dergelijke consequenties: een risicoanalyse ontbreekt. Er wordt niets gezegd over de ernst van de gevolgen, noch over de delen van het bedrijf die geraakt zouden worden. Bedrijven gaan evenmin in op de scenario's die ze hanteren als bepaalde risico's zich voordoen. Stakeholders willen graag weten welke risico's een onderneming ziet, en wat de eventuele impact daarvan zal zijn op het resultaat of op de stabiliteit. Ze verwachten dat het bedrijf meedeelt hoe alert het is op risico's, en welke maatregelen het neemt om risico's te beheersen. In dat opzicht zou de risicoparagraaf het vertrouwen in het bedrijf kunnen vergroten. In de praktijk ontbreekt het echter aan dergelijke informatie.

Ruimte voor verbetering

Het mag duidelijk zijn dat er **ruimte is voor verbetering van de risicoparagraaf**. Door de rapportering over risico's structureel te versterken kunnen stakeholders meer grip krijgen op het werkelijke risicoprofiel van beursgenoteerde organisaties. Daarvoor is een risicomanagement nodig dat steunt op een gedegen proces, dat volledig geïntegreerd moet zijn in de business. Bij de uitvoering en de controle van het risicomanagement zijn verschillende partijen betrokken, met name de raad van bestuur, de raad van commissarissen en – als het gaat om de externe rapportage – de externe accountant.

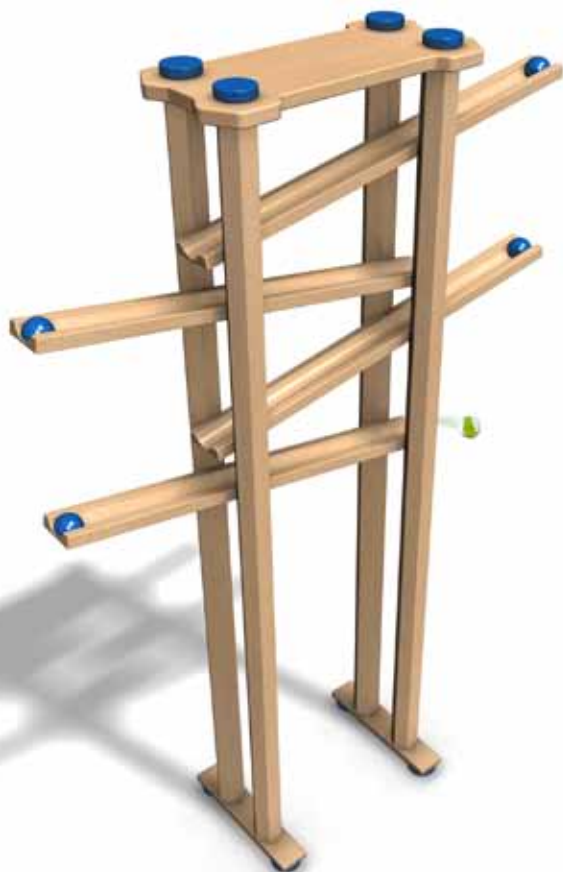
De raad van bestuur dient jaarlijks de risico's die verbonden zijn aan de strategie intensief door te spreken met de raad van commissarissen. In die discussie hoort ook de vraag thuis welke risico's de organisatie zich wel en niet kan veroorloven, en waar het omslagpunt ligt. Of die discussie overal plaatsvindt is niet bekend; het blijkt dan in elk geval niet uit de externe verantwoording. Die externe verantwoording kan dan ook beter.

Als eerste toezichthouder is het aan de raad van commissarissen om de kwaliteit van het risicomanagement kritisch te beoordelen. Maar ook de accountant zou bij de beoordeling van het risicomanagement moeten worden betrokken, en zou de ruimte moeten hebben om zaken aan de orde te stellen die naar zijn mening onvoldoende aandacht hebben gekregen.

Visie op risicoparagraaf

De uitkomsten van het onderzoek konden direct rekenen op belangstelling van de media en van stakeholders uit het bedrijfsleven, zoals commissarissen, bestuursleden en accountants.

Nu we de resultaten publiceren, hebben we dan ook gemeend er goed aan te doen om ze te verrijken met een begeleidend whitepaper waarin we onze visie uiteenzetten op de huidige risicoparagraaf, onze interpretatie van het huidige niveau van risicomanagement en onze suggesties voor de risicoparagraaf van de toekomst. Hiermee willen we een stimulans geven aan de dialoog met de betrokken cfo's, commissarissen en beroepsgenoten. We hopen zo een belangrijke stap te zetten op weg naar een herstel van het vertrouwen in een relevante risicorapportage.



Steeds meer aandacht voor risicomanagement

Sinds het uitbreken van de financiële crisis is de aandacht voor risico's enorm gegroeid. Regelmatig wordt onderzoek gedaan naar het risicomanagement van bedrijven, en van diverse kanten wordt gepleit voor meer transparantie over risico's. Het is een onderwerp waarover niet alleen stakeholders, wet- en regelgevers en toezichhouders zich uitspreken. Ook het bedrijfsleven zelf heeft steeds meer behoefte aan helderheid.

Als gevolg daarvan is er ook meer belangstelling voor de risicoparagraaf, en voor de vraag hoe er meer transparantie kan worden gebracht in de risicorapportage. Eurocommissaris Barnier heeft voorgesteld om de controleverklaring van de accountant uit te breiden. De Nederlandse beroepsorganisatie van accountants, de NBA, is voorstander van een verbreding van de poortwachtersfunctie van de accountant. De maatschappij wil weten hoe het met de financiële stabiliteit van een onderneming staat. De kwaliteit van de risicoparagraaf staat daarbij centraal, evenals de rol van de accountant met betrekking tot risicosignalering.

Steeds meer bedrijven houden hun risicomanagementsystemen opnieuw tegen het licht. Dat geldt ook voor ondernemingen die risicomanagement vooral inzetten om te voldoen aan de verslagleggingsregels. Zij worden door de financiële crisis gedwongen om na te denken over de effectiviteit en efficiëntie van hun systeem, en vragen zich af of de bedragen die ze uitgeven om in control en compliant te zijn nog wel voldoende resultaat opleveren, en voldoende bijdragen aan de governance van de organisatie.

Hoe adequaat is de risicoparagraaf?

In 2011 besloot Deloitte zelf onderzoek te doen naar de risicoparagraaf in jaarverslagen van beursgenoteerde ondernemingen. Er waren twee redenen om ons onderzoek juist op de risicoparagraaf te concentreren. De risicoparagraaf is verplicht gesteld door de Code Corporate Governance. Dat verschaft in elk geval een vast punt van vergelijking, al blijken de risicoparagrafen van diverse organisaties in de praktijk nogal uiteen te lopen. Belangrijker is dat de risicoparagraaf de aange-

wezen plaats is waar stakeholders informatie mogen verwachten over de voornaamste risico's die een onderneming loopt. Sinds de invoering van de risicoparagraaf is de scope ervan voortdurend uitgebreid. Ging het oorspronkelijk om een overzicht van de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de doelstellingen van de onderneming, in de loop van de jaren hebben ook strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's, compliance-risico's en verslaggevingsrisico's steeds vaker een plaats gekregen.

Daarbij valt grofweg een onderscheid te maken tussen:

- ondernemingen die een minimalistische aanpak hanteerden;
- ondernemingen die het uiterste uit hun risicoparagraaf willen halen.

De eerste groep schrijft hun jaarverslag vooral om compliant te zijn met de verslagleggingsregels. De tweede groep gebruikt risicomanagement expliciet als instrument om de business aan te sturen, en betreft het dus bij het formuleren van de strategie en doelstellingen, bij de planning en de control cyclus. Ze stellen dan ook meestal een gedetailleerd overzicht op van de daarmee samenhangende risico's. De vraag is alleen of ze daarover ook mededelingen doen in hun risicoparagraaf. In het onderzoek is niet beoordeeld of, en in hoeverre, bedrijven aan risicomanagement doen, en voor welke doeleinden ze de resultaten daarvan gebruiken.

In het onderzoek, dat als bijlage in deze uitgave is opgenomen, gingen we uit van de veronderstelling dat de risicoparagrafen van beursgenoteerde ondernemingen in de afgelopen jaren merkbaar veranderd zouden moeten zijn, enerzijds vanwege het toegenomen gewicht dat aan risicomanagement wordt toegekend, en anderzijds vanwege de invloed die de financiële crisis op ondernemingen heeft. Eén belangrijke conclusie die uit onze gegevens kan worden getrokken is dat van enige ontwikkeling in die zin nauwelijks sprake is. Risicoparagrafen blijken in de afgelopen jaren nauwelijks te zijn aangepast aan de veranderende omstandigheden. Dat is des te opvallender, omdat het onderzoek de jaren 2006 tot en met 2010 besloeg, een periode waarin economische hoogtijden werden gevolgd door crisisjaren.



“De maatschappij wil weten hoe het met de financiële stabiliteit van een onderneming staat. De kwaliteit van de risicoparagraaf staat daarbij centraal.”

Het onderzoek Risk Reporting Analysis

Het onderzoek analyseert de mate waarin beursgenoteerde ondernemingen in de risicoparagraaf van hun jaarverslag inzicht geven in de risico's waaraan ze het komende jaar blootstaan. Bij het bepalen van hun koers staan ondernemingen uitgebreid stil bij hun strategische, operationele en financiële risico's, en bij de compliance- en verslagleggingsrisico's die ze in de komende periode lopen.

De vraag die in dit onderzoek wordt gesteld is of die overwegingen zijn terug te vinden in de risicoparagraaf van het jaarverslag. Zoals gezegd verwachtten we dat dat het geval zou zijn, vanwege de grotere belangstelling voor risico's van bedrijven zelf en vanwege het belang dat stakeholders hechten aan een juiste inschatting van toekomstige risico's. De risicoparagraaf zou bij uitstek de plaats moeten zijn waar stakeholders dergelijke informatie mogen verwachten.

“In de praktijk blijken de risicoparagrafen van jaar tot jaar niet wezenlijk te veranderen.”

In de praktijk blijken de risicoparagrafen van jaar tot jaar niet wezenlijk te veranderen. Aangezien ze geschreven worden om compliant te zijn met de verslaggevingsregels geven ze een beperkt beeld van de realiteit. De meeste beursgenoteerde bedrijven schrijven een risicoparagraaf die vooral een standaardopsomming geeft van de risico's van het afgelopen jaar. Met die – soms uitputtende – lijst voorkomt de onderneming dat ze kan worden aangesproken op nalatigheid bij het vermelden van potentiële risico's, en voldoet ze aan de verslaggevingsregels.

Een toelichting op de actuele risico's ontbreekt vaak echter. De risicoparagraaf lijkt kortom vaak een juridisch doel te dienen, waarmee de onderneming zich kan verantwoorden.

Verantwoording van het onderzoek

Het onderzoek richtte zich niet specifiek op de formele aspecten van de risicoparagraaf. De vraag of bedrijven in het algemeen voldoen aan de wettelijke verslaggevingseisen is al eerder onderzocht. In dit onderzoek is gekeken naar de voorspellende waarde van de risicoparagraaf zoals die in de praktijk voorkomt. Daarbij zijn de jaarverslagen onderzocht van alle ondernemingen die van 2006 tot en met 2010 een AEX-notering hadden. Daarbij is eerst gekeken naar de gegevens uit de jaarrekening. De jaarrekening geeft een terugblik op het afgelopen jaar, en besteedt in dat kader ook aandacht aan de daadwerkelijk gelopen risico's. Die resultaatontwikkeling is vergeleken met de risicoparagraaf van het voorgaande verslagjaar. Daarbij gingen we ervan uit dat de risicoparagraaf een vooruitblik moet geven op de verwachte risico's van het komende jaar. Zo is per categorie – strategische risico's, operationele en financiële risico's, verslagleggingsrisico's en compliancerisico's – bekeken in hoeverre de verwachtingen in de risicoparagraaf een afspiegeling zijn van de risico's die de performance in het jaar daarop daadwerkelijk hebben beïnvloed. Voor deze vergelijking is bewust gekozen voor de periode 2006-2010, omdat de gevolgen van de financiële crisis (die in 2007 uitbrak) in die jaren duidelijk zichtbaar zouden moeten zijn in de risicoparagraaf.

Drie conclusies

Tegen de verwachting in bleken de onderzochte risicoparagrafen in de afgelopen jaren weinig ontwikkeling te vertonen. Uit de gegevens die het onderzoek opleverde zijn drie algemene conclusies te trekken die betrekking hebben op de actualiteit, de algemeenheid en de impact van de risicoparagraaf, en op de risico-beheersing van bedrijven.

Risicoparagrafen zijn niet actueel

Risicoparagrafen blijken de werkelijk te verwachten risico's onvoldoende weer te geven. De actualiteit heeft, met andere woorden, te weinig weerslag op deze paragraaf. We hebben de economische verwachtingen voor elk onderzocht jaar vergeleken met de uitspraken daarover in de risicoparagrafen, en het blijkt dat de risicoparagrafen op dit punt onvolledig zijn. Het is opvallend dat bedrijven actuele externe ontwikkelingen wel noemen in het jaarverslag maar vervolgens onvoldoende vertalen naar de risicoparagraaf. Risico's worden onvoldoende expliciet gemaakt, en de gevolgen ervan voor de eigen organisatie blijven onderbelicht. Zo blijkt bijvoorbeeld dat in 2007 de indicatoren van een economische crisis in slechts 40% van de jaarverslagen als risico werden gerapporteerd. Ook recente ontwikkelingen, zoals de crisis in de eurozone, de onzekerheid in de Chinese economie en de gevreesde 'double dip' zijn nauwelijks terug te vinden in de risicoparagrafen van afgelopen jaar. Aan het begin van het boekjaar geven bedrijven globaal inzicht in de risico's die men op zich af zien komen. Aan het einde van het jaar blikken de bedrijven vervolgens wel gedetailleerd terug op de werkelijke situatie. Deze informatie heeft echter beperkte waarde voor stakeholders, omdat zij juist vooraf inzage moeten hebben in de risico's. Het onderzoek toont aan dat er een structureel verschil zit tussen de vooraf ingeschatte risico's en de daadwerkelijk opgetreden risico's.

Risicoparagrafen zijn te algemeen

Over het algemeen blijven risicoparagrafen van een organisatie door de jaren heen op hoofdlijnen identiek, en hanteren ze dezelfde risicocategorieën. Ze zijn statisch qua opzet, en worden niet aangepast naar aanleiding van veranderingen in de organisatie en de omgeving. Het is echter onwaarschijnlijk dat het risico-profiel van ondernemingen jaar in jaar uit hetzelfde blijft. In veel risicoparagrafen wordt regelmatig gebruik

gemaakt van containerbegrippen of paraplutermen. Vaak wordt gerefereerd aan algemene risicocategorieën, zonder dat de risico's die in concreto relevant zijn voor de onderneming worden gespecificeerd. Dat is deels onvermijdelijk, omdat niet altijd is te voorzien welke gebeurtenissen zich in de praktijk zullen voordoen. In die gevallen kan alleen achteraf een specificatie worden gegeven van de risico's die zich in werkelijkheid hebben voorgedaan.

Er zijn echter ook ontwikkelingen die wel degelijk met zekerheid kunnen worden voorspeld. Zo was van tevoren duidelijk wanneer de IFRS-regels geïmplementeerd zouden worden. Ook op die gevallen wordt in risicoparagrafen echter te weinig ingegaan.

Risicoparagrafen kennen geen impactanalyse

Van organisaties mag worden verwacht dat ze een goed beeld geven van de mate waarin ze hun risico's beheersen. Dat houdt onder meer in dat duidelijk moet worden hoe groot elk risico is, en welke maatregelen worden genomen om die risico's te mitigeren. In de praktijk blijkt die beschrijving regelmatig tekort te schieten. Organisaties zijn ook niet consistent in het rapporteren over hun risicobeheersing en geven te weinig toelichting op dat vlak. Hoe en waarom ondernemingen risicomanagement inzetten is hier niet nader onderzocht.

Een opvallende bevinding (die buiten de scope van het onderzoek valt) is dat risicoparagrafen vrijwel nooit ingaan op de gevolgen die zich zouden voordoen als risico's bewaarheid zouden worden. Er wordt weinig tot niets gedaan aan een impactanalyse van de verwachte risico's. Stakeholders zijn geïnteresseerd in de vraag in hoeverre een organisatie geraakt wordt als een zeker risico werkelijkheid wordt. Hoe kwetsbaar is een organisatie in zo'n geval? Welke schade zou er kunnen optreden? Zou de concurrentie in gelijke mate worden getroffen? Antwoorden op die belangrijke vragen worden in de risicoparagrafen niet gegeven, en scenarioanalyses voor dergelijke gevallen ontbreken.

Een betere risicorapportage in de toekomst

Het mag duidelijk zijn dat er ruimte is voor verbetering van de risicoparagraaf. Verschillende maatschappelijke partijen zijn het erover eens dat de rapportering over risico's structureel versterkt kan en moet worden, zodat stakeholders meer inzicht krijgen in het werkelijke risicoprofiel van beursgenoteerde organisaties. Daarvoor is een samenspel nodig tussen bestuur, commissarissen en accountants.

Wij pleiten ervoor dat ondernemingen een goede vooruitblik geven op de risico's die ze op zich af zien komen. Daarnaast moet de risicoparagraaf de impact van de gesignaleerde risico's op de strategie en stabiliteit van een onderneming laten zien. Dat vereist een omslag in het denken over risicobeheersing, waarbij het niet gaat over de vraag hoe waarschijnlijk het is dat een zeker risico zich daadwerkelijk voordoet, maar over de vraag hoe kwetsbaar de onderneming is als dat gebeurt. Deze zogeheten gevoeligheidsanalyse is cruciaal om risico's goed te duiden.

Daarnaast moet rekening worden gehouden met de snelheid waarmee omstandigheden veranderen. Risico's volgen elkaar in hoog tempo op, en zodra de risicoparagraaf is opgesteld is de wereld alweer veranderd. Het is daarom hoog tijd om een nieuwe richting in te slaan.

Het faciliteren van risicomanagement

De risicoparagraaf zegt eigenlijk weinig over de kwaliteit van het risicomanagement. Omgekeerd is het wel aannemelijk dat het moeilijk is om voldoende inhoud te geven aan de risicoparagraaf zonder een goed risicomanagement. Om de risicorapportage te versterken moet er een gedegen proces ten grondslag liggen aan risicomanagement, dat volledig geïntegreerd moet zijn in de business. Bij zowel de uitvoering als de controle van het risicomanagement zijn verschillende partijen betrokken, met name de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de internal auditor. In een later stadium, als de externe rapportage wordt voorbereid, zal ook de externe accountant een rol spelen.

Ondernemen is risico's nemen

Alle aandacht voor risico's laat onverlet dat het onmogelijk is, en misschien zelfs ongewenst, om ze geheel uit te bannen. Ondernemen is nu eenmaal risico's nemen. Winst realiseren is een zaak van de juiste risico's nemen op grond van de juiste afwegingen. Het is aan het management om aan te geven welke risico's verbonden zijn aan het gevoerde beleid.

Wel doet de raad van bestuur er zeer verstandig aan om een inhoudelijke discussie te voeren met de raad van commissarissen over de risico's en de kansen die verbonden zijn aan de strategie. Die gesprekken zouden moeten gaan over de risico's die men zich wel en niet kan permitteren, en over de vraag of in het afgelopen jaar de juiste risico's zijn genomen en vermeden. Heeft de onderneming voldoende kansen gegrepen, en is men op de hoogte van de risico's die daarmee gepaard gaan? Het rapport over die discussie zou moeten worden opgesteld onder toezicht van de auditcommissie, en de uitkomsten ervan zouden ook in de risicoparagraaf moeten worden vermeld.

De raad van bestuur blijft verantwoordelijk voor het risicomanagement, maar kan ondersteund worden door een corporate risk officer en door controllers. Risicomanagement verdient daarnaast een assessment door internal audit. Op die manier zou risicomanagement resulteren in een risicoparagraaf in het jaarverslag die in de organisatie leeft en gedragen wordt door de business. De risicorapportage zou daarmee veel dynamischer kunnen zijn en veel inhoudelijker. Meer transparantie kan worden bereikt door tastbare risico's te benoemen, containerbegrippen zo veel mogelijk te vermijden, en door melding te maken van de potentiële impact van de risico's op de financiële structuur en de cashflows.

De risicopragraaf zou verder een toelichting moeten geven op het risicoprofiel van de onderneming. Die analyse zou moeten worden onderbouwd met voldoende marktgegevens, informatie over de operationele en strategische risico's in samenhang met het verdienmodel, en de aansprakelijkheids- en reputatierisico's. In plaats van een juridische verplichting zou de risicorapportage dan een verslag worden van wat de organisatie in feite doet op dit gebied.

De rol van bestuur en toezichthouders

Het toezicht op de kwaliteit van de risicorapportage ligt om te beginnen bij de raad van commissarissen. Die moet de raad van bestuur op die kwaliteit aanspreken in een inhoudelijke discussie. De auditcommissie buigt zich vervolgens over de vraag hoe de onderneming daarover verantwoording moet afleggen aan de stakeholders en de buitenwereld. Bij het opstellen van die rapportage kan de auditcommissie een beroep doen op de externe accountant.

Ook auditcommissies hebben risicomanagement inmiddels prominent op de agenda staan. Uit gesprekken die wij met auditcommissieleden voeren, blijkt dat ze in meerderheid vinden dat dit onderwerp meer aandacht behoeft.

Van de auditcommissie en de externe accountant mag worden verwacht dat ze transparant rapporteert over de afspraken die ze met de directie heeft gemaakt over de aard en de mate van risicobereidheid. Daarnaast zou ze een eigen oordeel kunnen geven over de interne beheersing, en over de manier waarop de complianceafdelingen en interne controleafdelingen zijn opgezet en functioneren.

Maar ook de externe accountant kan hier een actievere rol spelen, door in de rapportage over risico's het management feedback te geven over het proces dat gevolgd is om te komen tot een specifieke rapportage. Wellicht zullen zijn verantwoordelijkheden daarbij deels overlappen met die van internal audit, maar dat is van weinig belang.

Dat wil niet zeggen dat de accountant zich met alle risico's moet bemoeien. Welke risico's een bedrijf bereid is te lopen om een bepaalde winst te behalen is een zaak van het management. Zolang duidelijk is wat die risico's zijn is het niet aan de accountant om zich daarin te mengen. Wel zouden accountants geïdentificeerde risico's op de agenda kunnen plaatsen in hun overleg met de directie en de raad van commissarissen. Ze zouden kunnen toelichten welke punten ze bij de raad van commissarissen onder de aandacht hebben gebracht, en hoe daarop is gereageerd.

In eerste instantie hebben accountants weliswaar een interne verantwoordelijkheid om risico's te signaleren, maar als blijkt dat de rapportage niet op orde is, moet de accountant ook de mogelijkheid krijgen om zijn hand op te steken, en eventueel een toelichting te geven in de controleverklaring. Daarmee vervult hij een maatschappelijke taak.

Deze vernieuwde aanpak van risicorapportering houdt rekening met het publieke belang en is in lijn met de door Eurocommissaris Barnier voorgestelde versterking van het samenspel tussen de accountant en de raad van commissarissen, in afwachting van een verder geïntegreerde vorm van rapportering.

“Ook recente ontwikkelingen, zoals de crisis in de eurozone, de onzekerheid in de Chinese economie en de gevreesde ‘double dip’ zijn nauwelijks terug te vinden in de risico-paragrafen van afgelopen jaar.”

Bijlage

Risk Reporting Analysis

Doelstelling:

- Inzicht verkrijgen in de ontwikkelingen van risicoparagrafen van AEX-ondernemingen om een discussie te stimuleren over de kwaliteit van de risicoparagraaf en de toegevoegde waarde voor stakeholders.

Hoofdvraag:

- Hoe robuust zijn de verwachte risico's? In hoeverre representeert de risicoparagraaf de omgeving en risico's van een organisatie?

Methode:

1. Analyse van jaarverslagen (incl. risicoparagrafen) tussen 2006-2010. Een vergelijkend analyse is uitgevoerd tussen de verwachte risico's voor het komend jaar en de komende jaren versus de daadwerkelijke risico's.
2. Een terugblik op de voornaamste trends en risico's in de periode van 2007-2010 versus de gerapporteerde risico's voor de respectievelijke jaren 2006-2009 (bronnen: EIU, UN economic prospects 2007-2010, International Trade Statistics 2007-2010).
3. Een vergelijking tussen de ontwikkelingen en risico's in 2011 versus de gerapporteerde risico's uit het jaarverslag 2010 (bronnen: EIU, Maplecroft, UN economic prospects 2011, Globalissues.org, Deloitte Quarterly Outlook)
4. Een vergelijking tussen de verwachte ontwikkelingen en risico's tot 2013 versus de gerapporteerde risico's uit het jaarverslag 2010 (bronnen: EIU, Maplecroft, UN economic prospects 2011, Globalissues.org, Deloitte Quarterly Outlook)

Verwachte risico's voor komend jaar/jaren – Risicoparagraaf uit jaarverslag:	Terugblik en daadwerkelijke risico's uit jaarverslag (excl. risicoparagraaf):
2006	2007
2007	2008
2008	2009
2009	2010
2010	2011

Organisaties in scope

De scope van het onderzoek betreft organisaties die behoren tot de vaste kern van de AEX-notering tussen 2006-2010. Organisaties die halverwege deze periode tot de AEX zijn toegetreden of zijn uitgetreden, vallen buiten de scope. De conclusies van dit onderzoek zijn gebaseerd op een veelheid aan waarnemingen. We hebben geen specifiek beeld per onderneming gemaakt.

Organisaties:

- Aegon
- AkzoNobel
- ArcelorMittal
- ASML
- Heineken
- ING Groep
- Koninklijke Ahold
- Koninklijke DSM
- Koninklijke KPN
- Koninklijke Philips Electronics
- Randstad
- Reed Elsevier
- Royal Dutch Shell
- SBM Offshore
- TNT
- TomTom
- Unilever
- Wolters Kluwer

Risicocategorieën

De vergelijking tussen de verwachte en daadwerkelijk voorgekomen risico's is uitgevoerd op basis van een classificatie op twee niveaus: hoofd- en subcategorieën.

Strategische risico's
Corporate Governance
Corporate Responsibility & Sustainability
Ethics
External Factors
Planning
Strategy

Operationele & financiële risico's
Corporate Assets
Finance
Human Resources
Information Technology
Product Development
Sales, Marketing and Communications
Supply Chain

Verslagleggingsrisico's
Reporting

Compliancerisico's
Legal and Compliance

Toelichting onderzoek

- Dit onderzoek betreft geen wetenschappelijk onderzoek, maar is bedoeld om nader inzicht te krijgen in de ontwikkelingen van risicoparagrafen
- De resultaten van dit onderzoek zijn niet gevalideerd met organisaties
- Er zijn formatverschillen in jaarverslagen tussen de verschillende jaren en organisaties
- Er zijn formatverschillen in risicoparagrafen tussen organisaties
- De volledigheid van daadwerkelijk voorgekomen risico's is afhankelijk van wat een organisatie opneemt in een jaarverslag. Relevante risico's die zich hebben voorgedaan hoeven niet per definitie in het jaarverslag kenbaar te worden gemaakt
- De omschrijving van de risico's in de risicoparagraaf varieert van beperkt tot gedetailleerd (bijv. toelichting mogelijke oorzaken, gevolgen, scenario's)
- Organisaties besteden in de praktijk mogelijk aandacht aan meer risico's dan is opgenomen in de risicoparagrafen



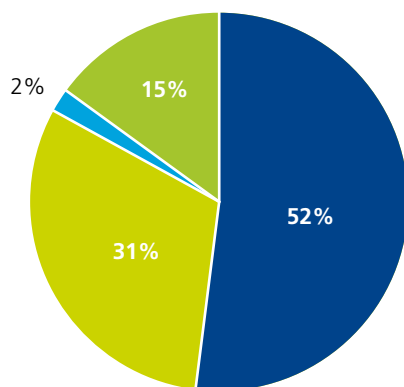
Risicoprofiel op basis van hoofdcategorieën 2007-2011

Risicorapportage

De belangrijkste risico's die organisaties kennen zijn voornamelijk strategische risico's en operationele & financiële risico's.

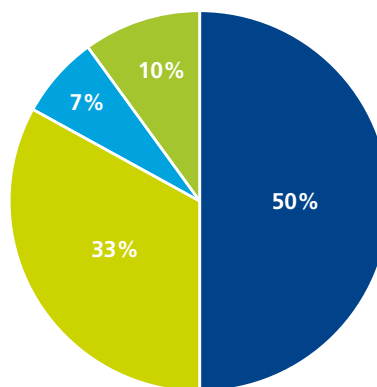
Cirkeldiagrammen geven totaal profiel weer van de verwachte risico's vermeld in risicoparagrafen en daadwerkelijke risico's zoals opgenomen in jaarverslagen.

**Gemiddelde risicoprofiel (2007-2011)
van verwachte risico's uit risicoparagraaf:**



■ Strategisch
■ Operationeel en Financieel
■ Verslaglegging
■ Compliance

**Gemiddelde risicoprofiel (2007-2010)
van daadwerkelijke risico's uit jaarverslag:**



■ Strategisch
■ Operationeel en Financieel
■ Verslaglegging
■ Compliance

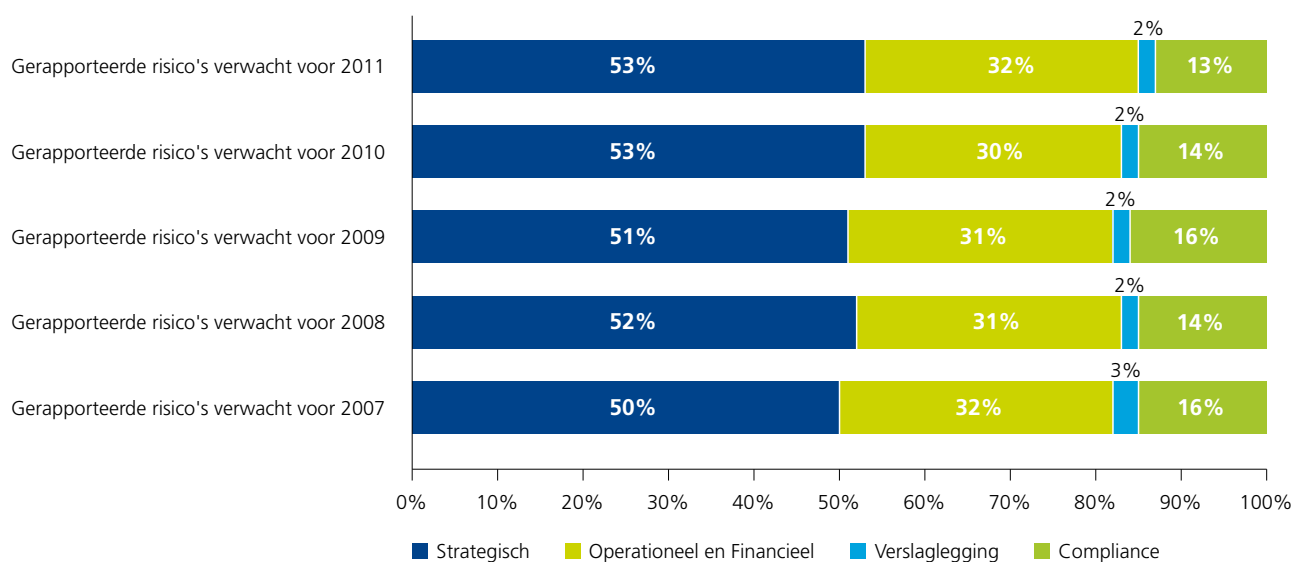
*De percentages in deze grafiek/figuur zijn afgerond op hele getallen

De verdeling van verwachte risico's uit de risicoparagrafen per hoofdcategorie 2007-2011

Risicorapportage

Door de jaren heen is het verwachte risicoprofiel niet significant veranderd. Het risicoprofiel wordt gedomineerd door strategische en operationele & financiële risico's.

De figuur geeft de jaarlijkse verdeling weer van de verwachte risico's uit de risicoparagraaf (2007-2011).



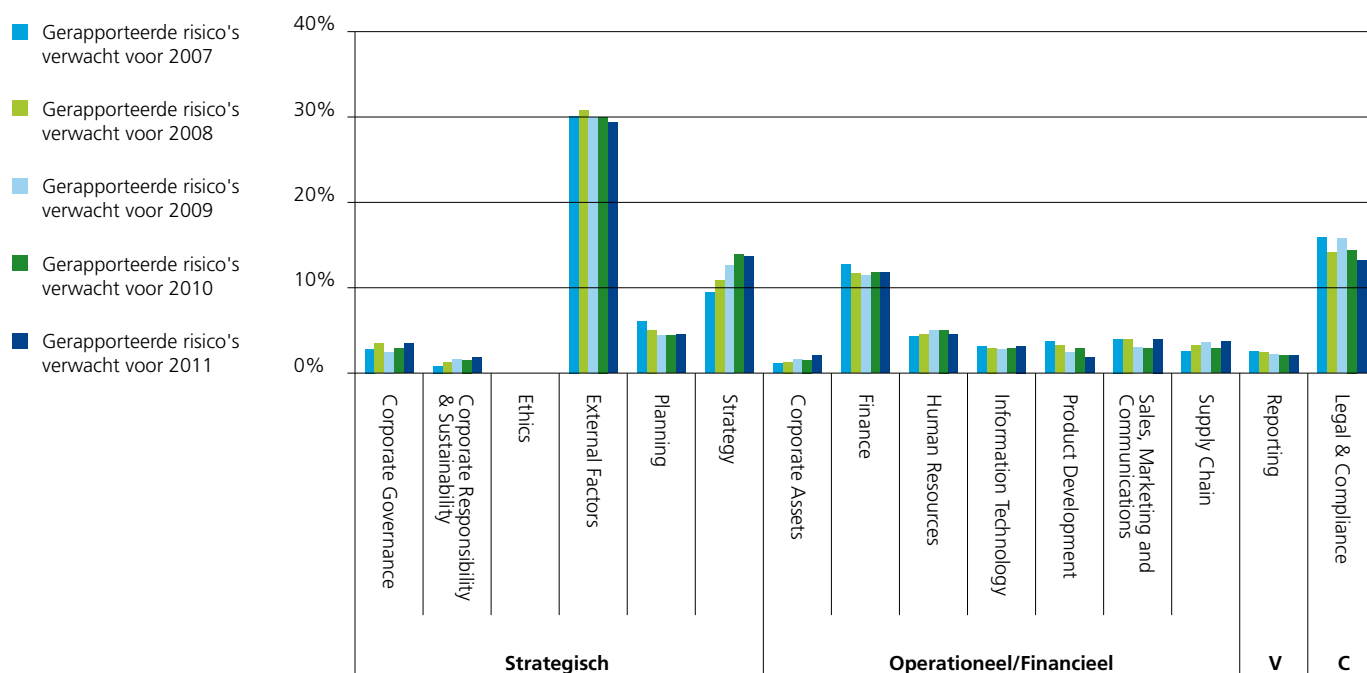
*De percentages in deze grafiek/figuur zijn afgerond op hele getallen

Verdeling van verwachte risico's uit risicoparagrafen per subcategorie (2007-2011)

Risicorapportage

Het beeld dat risicoprofielen door de jaren heen niet significant veranderen wordt bevestigd op het niveau van de subcategorieën. Uitzondering op de regel zijn risico's op het gebied van Strategy en Legal & Compliance: die laten respectievelijk een lichte stijging en een lichte daling zien.

De subcategorie Strategy heeft o.m. betrekking op strategiebepaling en de planning van risico's. Dit valt onder de hoofdcategorie Strategische risico's.



*De percentages in deze grafiek/figuur zijn afgerond op hele getallen

De vijf meest gerapporteerde risico's 2007-2011

Risicorapportage

De meest gerapporteerde risico's hebben betrekking op externe factoren.

Voorbeelden van gerapporteerde risico's die te herleiden zijn tot externe factoren:

- Our entities are subject to differing economic and financial market conditions throughout the world. Political or economic instability affect such markets.

- We are exposed to markets with high complexity, and are facing continued competition.

	2007	2008	2009	2010	2011
1.	External Factors (104#; 30%)	External Factors (114#; 31%)	External Factors (106#; 30%)	External Factors (112#; 30%)	External Factors (109#; 29%)
2.	Legal & Compliance (55#; 16%)	Legal & Compliance (52#; 14%)	Legal & Compliance (56#; 16%)	Legal & Compliance (54#; 14%)	Strategy (51#; 14%)
3.	Finance (44#; 13%)	Finance (43#; 12%)	Strategy (45#; 13%)	Strategy (52#; 14%)	Legal & Compliance (49#; 13%)
4.	Strategy (33#; 10%)	Strategy (40#; 11%)	Finance (41#; 12%)	Finance (44#; 12%)	Finance (44#; 12%)
5.	Planning (21#; 6%)	Planning (19#; 5%)	Human Resources (18#; 5%)	Human Resources (19#; 5%)	Human Resources (17#; 5%) Planning (17#; 5%)

*De percentages in deze grafiek/figuur zijn afgerond op hele getallen

Top 3 ondergerapporteerde risico's Gemiddeld voor 2007-2011

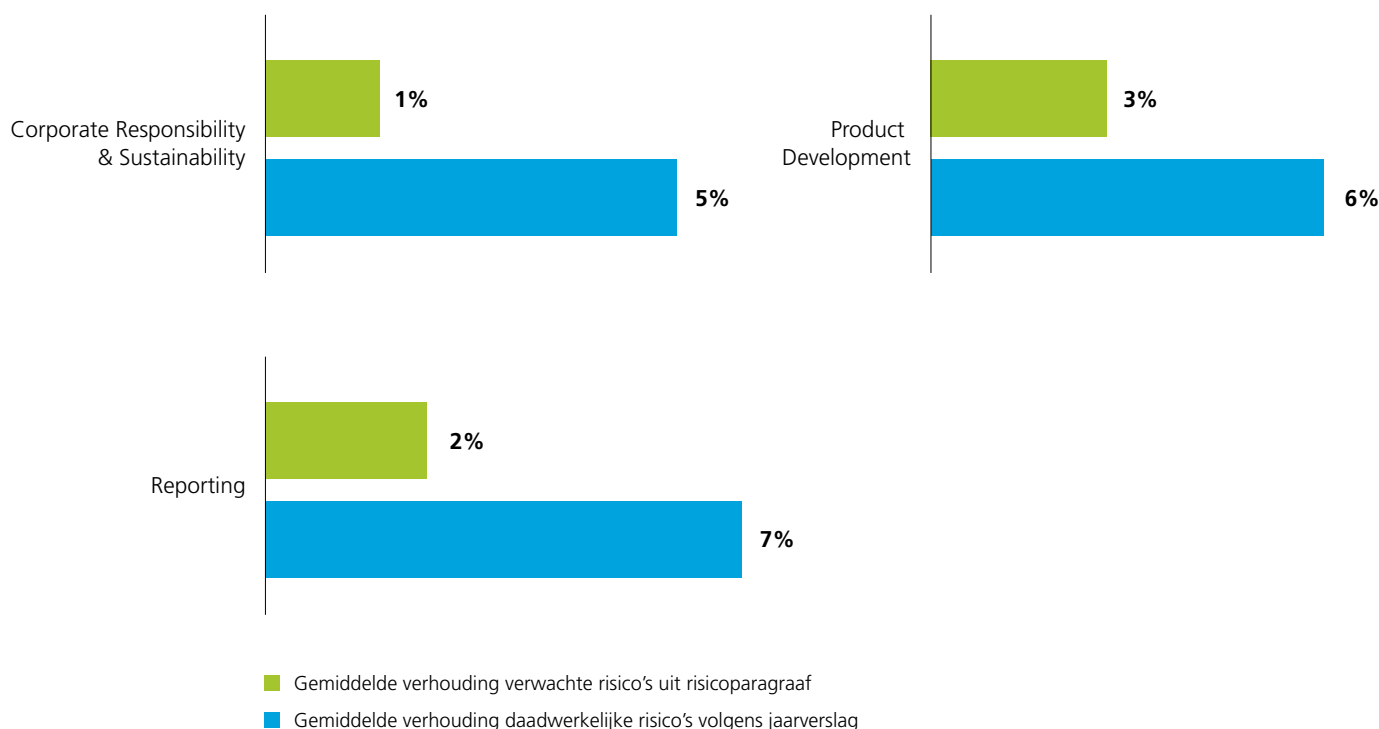
Huidige risico's/trends en voorspellingen

Risico's op het gebied van Corporate Responsibility & Sustainability (CS&R), Product Development en Reporting worden verhoudingsgewijs beperkt verwacht in risicoparagrafen. Dit is in tegenstelling tot de daadwerkelijke manifestatie van die risico's volgens de jaarverslagen achteraf.

Dit zou mogelijk verklaard kunnen worden door:

Verscheidene organisaties hebben hun CS&R-rapportage geïntegreerd met hun jaarverslag. Daardoor zijn relatief meer details zichtbaar en is er inzicht in de daadwerkelijke risico's, terwijl de risico's en details in minder mate worden uitgelicht in de risicoparagraaf.

Organisaties (met name productiegerelateerde organisaties) besteden veel aandacht aan productontwikkelingen en innovatie in hun jaarverslag, terwijl de risico's en details in mindere mate worden uitgelicht in de risicoparagraaf.



*De percentages in deze grafiek/figuur zijn afgerond op hele getallen

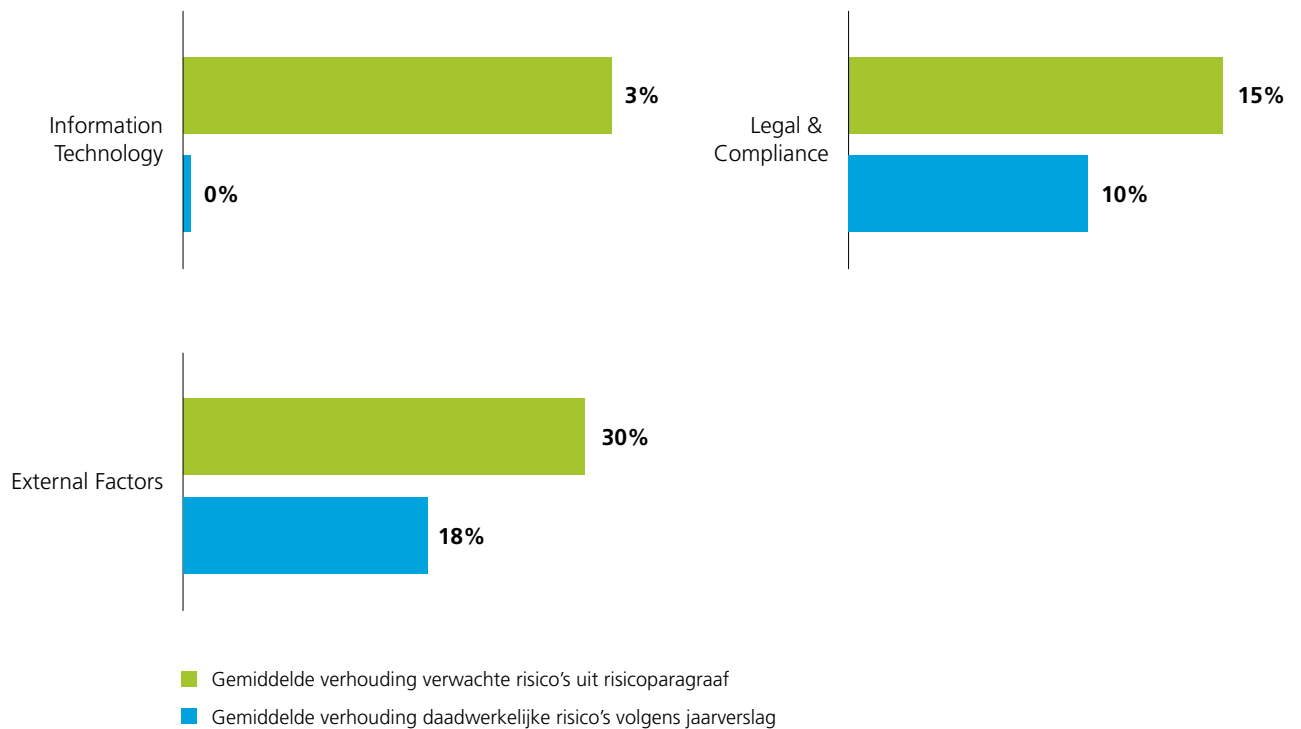
Top 3 overgerapporteerde risico's Gemiddeld voor 2007-2011

Gemiddeld voor 2007-2011

Information Technology-, Legal- en External Factors-
risico's worden relatief vaak genoemd in een risicopara-
graaf, in tegenstelling tot de rest van het jaarverslag.

Dit zou mogelijk verklaard kunnen worden door:

- Risico wordt effectief beheerst, waardoor het niet meer noemenswaardig is voor een jaarverslag;
- Risico heeft zich wel voorgedaan, maar wordt niet expliciet genoemd in het jaarverslag;
- Het risico heeft zich niet voorgedaan.



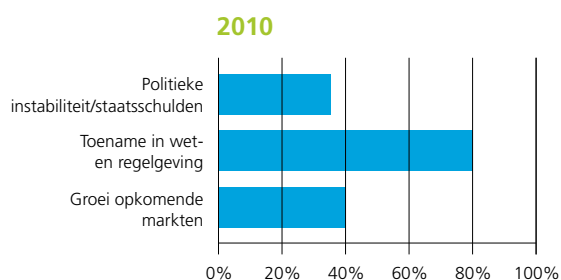
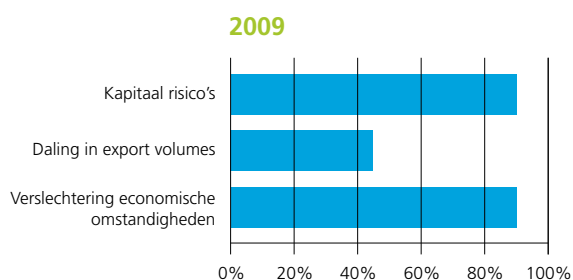
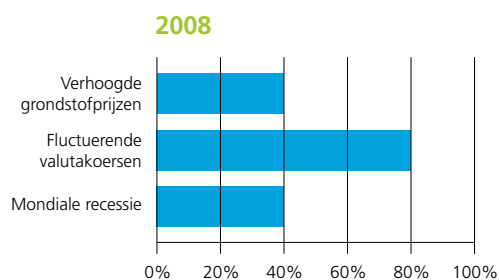
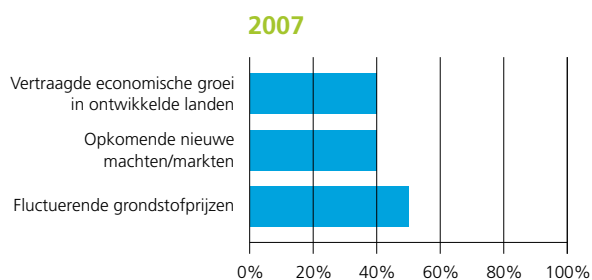
*De percentages in deze grafiek/figuur zijn afgerond op hele getallen

Rapporteren van risico's/trends 2007-2010

Historische risico's/trends

De belangrijke trends in 2007-2010 worden beperkt expliciet gerapporteerd door organisaties.

Onderzoek naar de belangrijke trends in het verleden hebben geleid tot een drietal belangrijke risico's/trends per jaar. Deze zijn vergeleken met de verwachte risico's volgens de risicoparagrafen. Drie belangrijke risico's in 2007 zijn bijvoorbeeld vergeleken met de risicoparagrafen uit 2006. De resultaten laten zien welk percentage van de 18 organisaties in scope verschillende risico's expliciet heeft vermeld in zijn risicoparagraaf.



*De percentages in deze grafiek/figuur zijn afgerond op hele getallen

Rapportage van risico's en trends in 2011

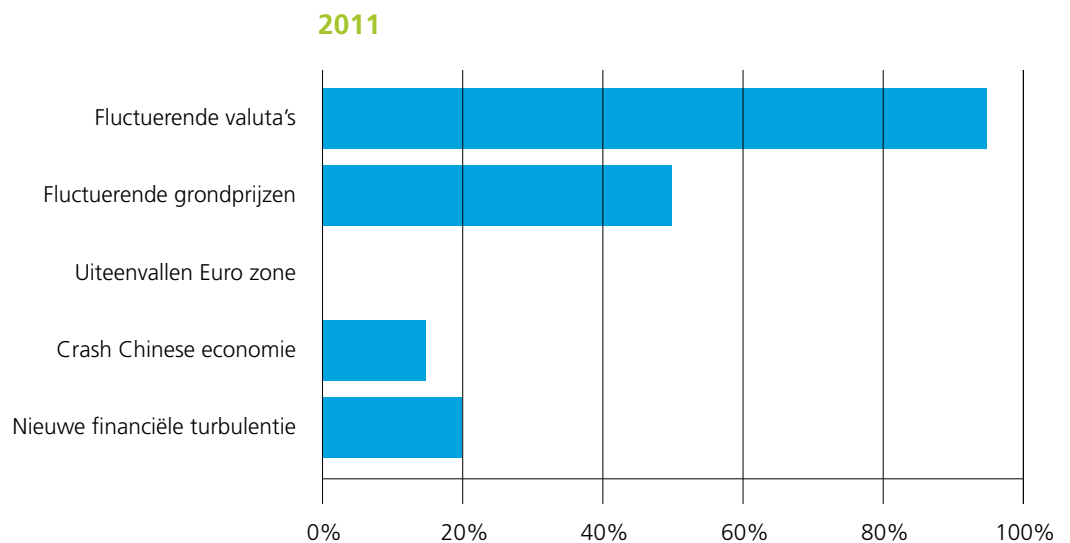
Huidige risico's/trends en voorspellingen

Belangrijke trends in 2011 worden beperkt expliciet gerapporteerd door organisaties.

Onderzoek naar de belangrijkste risico's en trends in 2011. De vijf belangrijkste risico's zijn vergeleken met de verwachte risico's uit de risicoparagrafen van 2010.

Fluctuaties in valuta's en grondstofprijzen worden over het algemeen structureel genoemd door organisaties, ongeacht de economische omstandigheden.

De specifiekere risico's (bijvoorbeeld het uiteenvallen van de eurozone, de crash in de Chinese economie of financiële turbulenties) zijn door de meeste organisaties niet expliciet genoemd en de mogelijke impact van die risico's op de organisatie is evenmin vermeld.



*De percentages in deze grafiek/figuur zijn afgerond op hele getallen

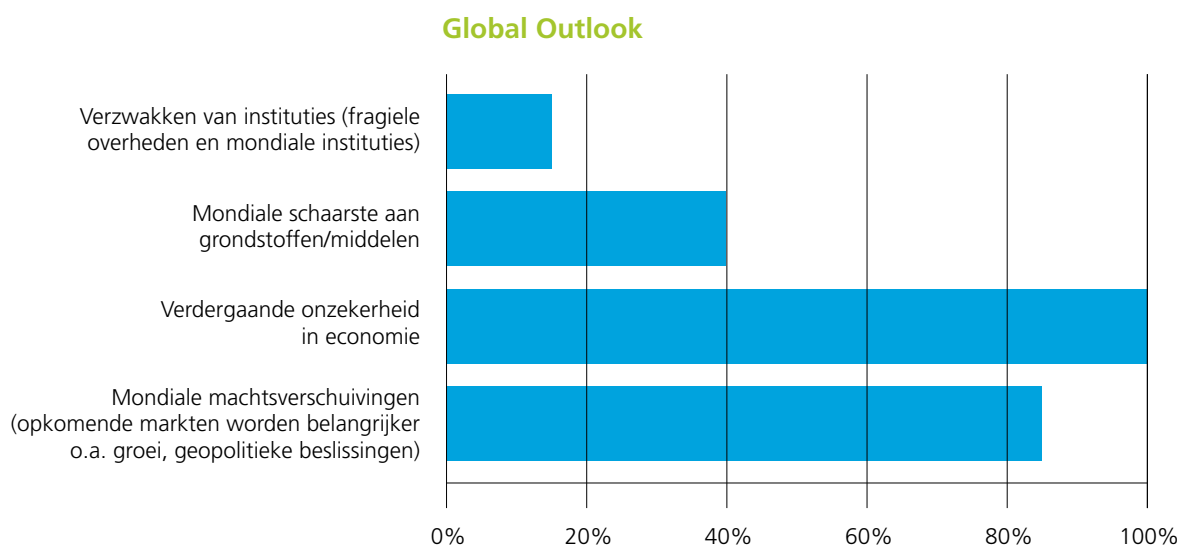
Rapportage van risico's en trends – een voorspelling

Huidige risico's/trends en voorspellingen

Verwachte mondiale risico's en trends worden ten dele verwacht door organisaties.

Onderzoek naar de verwachte mondiale risico's/trends hebben geleid tot een viertal belangrijke risico's. Deze risico's zijn vergeleken met de verwachte risico's uit risicoparagrafen 2010.

Economische onzekerheden worden door alle organisaties genoemd als een generiek risico, ongeacht de economische omstandigheden (positief of negatief). Wel worden door de jaren heen, kleine nuances gemaakt op de inhoudelijke toelichting van het risico.



*De percentages in deze grafiek/figuur zijn afgerond op hele getallen

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in 140 countries, Deloitte brings world class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's 150,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

Deloitte
Wilhelminakade 1
Postbus 4506
3006 AM Rotterdam
Tel: +31 (0) 88 288 28 88
Fax: +31 (0) 88 288 99 09
www.deloitte.nl

©Deloitte 2012

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its member firms.

Designed and produced by MCB D at Deloitte, Rotterdam.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu